

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bakalářské kombinované studium
2005 - 2008

Veronika Volfová

Hodnocení pracovníků
Employee evaluation

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2009

Vedoucí práce:PhDr. Renata Kocianová, PhD.

P r o h l a š u j i ,
že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a
uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

Datum

Podpis

OBSAH:

0	ÚVOD.....	6
1	PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ V ORGANIZACI	8
1.1	Úkoly personálního řízení v organizaci.....	10
1.2	Systém personálního řízení v organizaci	13
2	SYSTÉM PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ V SYSTÉMU PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ	17
3	HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	19
4	METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	23
4.1	Hodnotící rozhovor.....	24
4.2	Sebehodnocení	26
4.3	Hodnocení dle stanovených cílů	28
4.4	Volný popis	30
4.5	Metoda kritických případů.....	31
4.6	Hodnotící stupnice.....	32
4.7	Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)	34
4.8	Development Centrum.....	35
5	SYSTÉM HODNOCENÍ.....	38
5.1	Třistašedesátistupňová zpětná vazba.....	38
6	ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	41
6.1	Srovnání řízení pracovního výkonu s hodnocením pracovního výkonu ..	43
6.2	Proces řízení pracovního výkonu	44
6.3	Cíle v řízení pracovního výkonu	46
6.4	Měřítka (kritéria) v řízení pracovního výkonu	47
7	PROGRAM O2 SALES ACADEMY	50
8	ZÁVĚR.....	62
9	SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ.....	65
10	BIBLIOGRAFIE	67

Bakalářská práce se zabývá problematikou hodnocení pracovníků, která je jednou z důležitých personálních činností. Hodnocení pracovníků poskytuje významné informace pro organizaci a slouží jako cenný podklad pro další personální činnosti. Hodnocení pracovníků poskytuje informace o pracovníkovi, o jeho silných a slabých stránkách. Odhaluje pracovníkův potenciál, který slouží k dosahování cílů organizace. První část bakalářské práce je věnována teoretickému východisku, hlavnímu zaměření personálního řízení a využití výsledku hodnocení pro další personální činnosti. Zároveň obsahuje i nejčastěji využívané metody hodnocení pracovníků, jejich výhody i rizika při používání v praxi. Druhá část bakalářské práce se orientuje na praktickou oblast, konkrétněji je věnována rozvojovému programu O2 Sales Academy, který byl implementován do společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s. Tento program je významný především ve své koncepci, kdy propojuje vzdělávání, hodnocení i rozvoj obchodníků a neustále reaguje na dynamiku obchodního prostředí.

Bachelor thesis deals with the employee evaluation, which is one of the important HR functions. Employee evaluation provides significant information for the organization and serves as a valuable basis for further personnel actions. Evaluation employee provides information on the employee, his strengths and weaknesses. It reveals the potential of employee that is used to achieve the objectives of the organization. The first part of the bachelor thesis is devoted to the theoretical basis, the principal focus of personnel management and use of evaluation for other HR functions. It also contains the most frequently used methods for evaluation of employees, their benefits and risks for use in practice. The second part of the bachelor thesis focuses on the practical area, particularly given the development program of O2 Sales Academy, which was implemented by Telefónica O2 Czech Republic, a. s. This program is especially important in the conception, which combines education, evaluation and development of businessmen and constantly responding to the dynamics of business environment.

0 ÚVOD

Pojetí lidských zdrojů přineslo jisté změny v pohledu na zaměstnance společností. K lidským zdrojům se přistupuje jako k významnému zdroji organizace, který může být nápomocen při dosahování firemních cílů, z čehož lze usoudit, jak významnou složku pro organizaci personální práce představuje. Jejím záměrem je aktivně podporovat fungování podniku.

Hodnocení pracovníků patří do oblasti lidských zdrojů, které je třeba věnovat náležité úsilí. Při správném zacílení a použití vhodných hodnotících metod poskytuje hodnocení organizaci cenné informace o tom, zdali pracovník podává adekvátní výkon a chová se požadovaným způsobem. Dále zjišťuje pracovníkovy silné stránky a potenciál, který pomůže organizaci při plnění jejích záměrů. Zároveň se soustřeďuje i na identifikaci oblastí pro zlepšení výkonů zaměstnanců. Vytváří tak kvalitní podklad pro správné zacílení na rozvoj požadovaných schopností a dovedností u pracovníků. Hodnocení pracovníků též slouží jako podklad pro nastavení dalších personálních činností a stává se kvalitním motivačním nástrojem, avšak samozřejmě pouze za předpokladu, že je spravedlivé, objektivní, transparentní s jasným cílem a měřitelnými výsledky.

Téma hodnocení pracovníků jsem si zvolila vzhledem k oboru svého studia a profesnímu zaměření. První část bakalářské práce je věnována teoretickému východisku, hlavním oblastem personálního řízení a výkonné části organizace v podobě personálních činností. Mým cílem byl současně nástin nejpoužívanějších metod hodnocení pracovníků spolu s jejich případnými riziky i výhodami. K hodnocení pracovníků neodmyslitelně patří též jeho uvedení v rámci řízení výkonnosti. Touto problematikou se zabývám v poslední kapitole teoretické části své práce.

Ve druhé části bakalářské práce, která je věnována praktické oblasti, představuji rozvojový program Sales Academy pro obchodní jednotky společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s., na jehož implementaci a koordinaci mám možnost se aktivně podílet. Tento program považuji za přínosný z několika hledisek. Vnímám ho jako významnou a kvalitní investici do lidských zdrojů v podobě systematického hodnocení a rozvoje a to zejména v dnešní době, kdy řada společností omezila své finanční vklady právě do těchto oblastí. Jeho unikátnost spočívá také v jeho koncepci, jejíž součástí je teoretická část propojená s obchodní praxí. Jedná se o systém ušitý na míru prostředí společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s. Propojuje vzdělávání, hodnocení i rozvoj pracovníků a reaguje na dynamiku obchodního prostředí. Záměrem společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s. do budoucna je zahrnout program O2 Sales Academy do individuálních cílů KPI (Key Performance Indicator). Této problematice se podrobně věnuji v závěru své práce.

1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ V ORGANIZACI

Lidé tvoří významnou složku kapitálu společnosti, která přispívá k dosahování firemních cílů a dodržování firemní strategie. Bezesporu ovlivňují způsob, jakým společnost ob stojí na trhu, i její konkurenceschopnost. Právě lidské zdroje představují vedle zdrojů finančních, technických a materiálních velmi cenný kapitál společnosti. Z tohoto důvodu je žádoucí zaměřit se na efektivní plánování, organizování, řízení, rozvíjení a v neposlední řadě také na péči o zaměstnance.

Lidé jsou jednou z konkurenčních výhod společnosti a řadí se mezi kritické faktory ovlivňující její zdar. Přím o se podílejí na tom, zda bude společnost úspěšná, či nikoliv. Mají rovněž významný vliv na její prosperitu a již z tohoto důvodu by jim měla sekce firemního managementu věnovat zvýšenou pozornost a vynaložit náležitě úsilí ve prospěch samotných pracovníků. To může firmě přinést řadu výhod, mezi něž patří například lepší pracovní výsledky, spokojenost zaměstnanců, jejich větší loajálnost, zároveň i vyšší flexibilita a přizpůsobivost. Pracovníci v takovéto situaci většinou cítí větší spřízněnost s podnikovými cíli a vynaloží větší úsilí pro jejich dosažení, důsledkem čehož se podílejí na dosahování vyšších zisků společnosti a zajišťují též lepší konkurenceschopnost na trhu. Společnost je tak dobře připravena nejen na současnou situaci, ale zároveň si buduje i výhodnější podmínku do budoucna. Pakliže chce firma dosahovat dobrých výsledků, musí se tedy vedle dalších aktivit týkajících se společnosti zabývat způsobem, jak efektivně získávat, vhodně uplatňovat a řídit zaměstnance (BLÁHA, MATEJCIUC, KAŇÁKOVÁ, 2005, s. 12–13).

Personální řízení představuje dynamickou součást podnikového řízení a zaměřuje se na člověka působícího v pracovním procesu. Prošlo několika etapami časového a obsahového vývoje.

Na tyto etapy mělo vliv vývojové období a kultura společnosti. To znamená, že v souvislosti se změnami vnějších i vnitřních vlivů se měnilo i zaměření personálních aktivit. Zároveň se díky rozdílné kultuře společnosti v jednotlivých územích personální řízení vyvíjelo různým tempem, z čehož vyplývá, že časové etapy uváděné pro daná období rozvoje personálního řízení v odborných zdrojích se nemusejí vždy zcela stejně vztahovat na všechny organizace (KOCIANOVÁ, 2004, s. 105).

Michael Armstrong uvádí, že v současné době termín *personální řízení* do určité míry nahradil pojem *řízení lidských zdrojů*. Za řízení lidských zdrojů považuje strategický a promyšlený přístup k řízení lidí v organizaci. Dále ve své publikaci poukazuje na rozpory ve vnímání řízení lidských zdrojů a personálního řízení, kdy řada odborníků vnímá řízení lidských zdrojů jako synonymum pro řízení personální, zatímco jiní naopak poukázali na množství významných rozdílů (ARMSTRONG, 2008, s. 27). Armstrong též již v roce 1987 ohledně této problematiky poznamenal: „Někteří personální manažeři považují řízení lidských zdrojů za pouhou řadu hesel či staré víno v nových lahvích. Ono skutečně nemůže být nic víc a nic méně než jiný název pro personální řízení, ale jak to obvykle cítíme, jeho cena spočívá ve zdůrazňování zacházení s lidmi jako s rozhodujícím zdrojem, jehož řízení je bezprostředním úkolem vrcholového managementu jako součást procesu strategického plánování podniku. Ačkoliv nejde o novou myšlenku, nebyla a není jí v mnoha organizacích věnována dostatečná pozornost (ARMSTRONG, 2008, s. 38–39).“

1.1 Úkoly personálního řízení v organizaci

Nejzákladnějším a nejdůležitějším úkolem personálního řízení je zajistit, aby firma prosperovala, byla výkonná a konkurenceschopná, neustále se zlepšující. K tomu všemu slouží dobře obhospodařené lidské zdroje. Personální řízení je součástí řízení celé společnosti a jeho primárním účelem je zajistit firmě dosáhnutí jejích cílů. Pomáhá vedení ve všech záležitostech týkajících se zaměstnanců, podporuje management v rámci zaměstnávání a rozvoje lidí. Dalším klíčovým záměrem personálního řízení je také vytvoření vhodného prostředí, ve kterém zaměstnanci nejlépe využijí svých schopností ve prospěch společnosti i svůj (ARMSTRONG, 1999, s. 65).

Mezi tradiční hlavní úkoly personálního řízení patří:

- Vytváření dynamického souladu mezi strukturou a počtem pracovních míst a strukturou a počtem zaměstnanců v organizaci. Schopnosti pracovníka musejí být v souladu s funkcí, kterou vykonává. Cílem je nalézt vhodného zaměstnance na danou pracovní pozici, aby přinášel dobré pracovní výsledky a zároveň se cítil spokojený. Jeho pracovní zkušenosti, vlastnosti a dovednosti by měly co nejvíce odpovídat přiřazené pracovní pozici a flexibilně reagovat na proměnlivé požadavky pracovního místa. Spolu s určitým vývojem společnosti se mění i pracovní místa a s nimi spojené pracovní úkoly. Společnost se musí umět přizpůsobit těmto změnám v dostatečném předstihu, aby nepocítila ztráty a nespokojenost – ať už ze stran organizace, či zaměstnanců.
- Zajištění adekvátního uplatnění pracovníků v organizaci, jakož i optimální využívání pracovní doby a schopností a kvalifikace zaměstnanců. Cílem je zajistit, aby nedocházelo jak k nesprávnému

hospodaření se schopnostmi pracovníků, tak k neefektivnímu využívání pracovní doby.

- Personální i sociální rozvoj zaměstnanců. Je třeba se soustředit na rozvoj sociálních a osobnostních schopností zaměstnanců a z něj vyplývající spokojenost pracovníků s vykonávanou prací a jejich ztotožnění se s firemními cíli. Personální řízení musí dále dbát na rozvoj kvalifikačních schopností zaměstnanců. Jako významné se jeví rovněž propojení dosahování individuálních cílů pracovníků s cíli společnosti. Příznivější vztah k firmě samotné může zaměstnance uspokojit i v oblasti cílů individuálních.
- Formování týmů, dohlížení na efektivní styl vedení a dobré mezilidské vztahy. Cílem není týmy správně sestavit pouze po odborné stránce, ale zároveň je důležité dbát na to, aby si členové týmu rozuměli po stránce lidské. V případě, že pracovník nebude spokojen v oblasti mezilidských vztahů s ostatními členy týmu, odrazí se tato nespokojenost pravděpodobně též v jeho odvedené práci a nezřídka se může stát i podnětem k odchodu ze zaměstnání. Významným předpokladem pro dosažení loajálnosti a soudržnosti se jeví pěstování dobrých mezilidských vztahů a zároveň i efektivní způsob vedení lidí.
- Dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí i oblasti lidských práv. Uplatňování pravidel slušného chování i pracovních zákonů by mělo být samozřejmou součástí každé personální činnosti. Podnik s dobrou zaměstnavatelskou pověstí se stává významnou konkurenční výhodou a atraktivita zaměstnavatele se zvyšuje, což přináší možnost získání nových, stabilnějších pracovníků a nižší fluktuaci (KOUBEK, 2005, s. 17–18).

Posláním a zaměřením personálního řízení je dle Personnel Standards Lead Body ve Velké Británii:

- Vytváření takového prostředí, které umožní vedení získávat, vzdělávat i motivovat lidi k zajištění současných i budoucích pracovních činností.
- Kontinuální rozvíjení lidského potenciálu a vytváření prostředí, které bude zaměstnance motivovat.
- Pomoc společnosti, aby se přizpůsobila zájmům zainteresovaných subjektů, jako jsou zákazníci, dodavatelé, pracovníci.
- Vytváření prostředí pro dobré mezilidské vztahy a podpora týmové práce v organizaci.
- Sledování místního, národního a nadnárodního vývoje, který ovlivňuje zaměstnávání lidí.
- V případě potřeby zapojení se do řízení změn, ať už ve vedoucí, či podpůrné roli.
- Zajištění řady služeb nutných pro správné fungování organizace (ARMSTRONG, 1999, s. 43).

Požadavky na personální řízení jsou:

- Umožnit rozvíjení potenciálu pracovníků (tzn. prosazovat vzdělávání a rozvoj pracovníků, poskytnout zaměstnancům prostor pro to, aby efektivně využívali své schopnosti, zajistit výcvik dovedností).
- Zaměřit se na využívání rozdílných kariérových vzorců při řízení s ohledem na stále více rozličnou pracovní sílu.
- Při získávání, vzdělávání a rozvoji pracovníků zajistit vhodné propojení specifických znalostí odborníků a přístupů, které žádají měnící se podmínky.

- Zajistit řízení zaměstnanců takovým způsobem, aby v případě probíhající změny setrvali v loajálnosti a sounáležitosti.
- Postarat se o zavedení systému odměňování a hodnocení pracovního výkonu tak, že pracovníci budou motivováni.
- Vytvářet vhodné pracovní podmínky, které zajistí dobré fyzické i duševní zdraví, zároveň zabezpečit ochranu zdraví a bezpečnost práce (ARMSTRONG, 1999, s. 47).

1.2 Systém personálního řízení v organizaci

Personální řízení v tom nejobecnějším pojetí postihuje vše, co se týká pracovníků v organizaci. S tímto souvisí personální strategie určující směr v personální oblasti, kterým se chce organizace vydat při vytváření personální politiky a souvisejícího personálního postupu. Personální politika pak definuje postup při realizaci personální strategie a personálních činností. V neposlední řadě tento systém dotváří řadu personálních postupů, přesně vymezujících dané kroky pro naplnění (ARMSTRONG, 1999, s. 177).

Personální strategie se vztahuje k budoucnosti, vychází z toho, jakým směrem se bude společnost v personální oblasti ubírat, a je odvozena od strategie každé instituce. Představuje jednu z dílčích strategií společnosti, vzniká vedle některých dalších, mezi něž patří např. finanční, technologická nebo výrobní (KOCIANOVÁ, 2004, s. 115).

Personální strategie definuje opatření, která je třeba učinit v personálním řízení, aby podpořila dosažení firemních cílů. Vyjadřuje personální cíle organizace do budoucna, musí vždy flexibilně reagovat na změny organizace

v rámci vnitřních i vnějších podmínek. Danou podobu personální strategie ovlivňuje velikost, struktura a profesní zaměření podniku.

Personální strategie určuje optimální způsob postupu při vytváření a realizaci personální politiky. Hlavními oblastmi, ve kterých by měly být uplatněny personální strategie, dle Armstronga jsou:

- formování podnikové pracovní síly,
- rozvoj pracovníků,
- odměňování pracovníků,
- zaměstnanecké vztahy (ARMSTRONG, 1999, s. 177).

Formulování personální strategie vychází z několika poznatků. Je třeba si uvědomit, kde se společnost nachází a kam se chce posunout v horizontu tří až pěti let. Důležité je rovněž určit kroky, které je třeba podniknout k tomu, aby vytyčených cílů dosáhla. Organizace musí znát svá poslání a cíle, stejně jako kritické faktory úspěchu, a důkladně zanalyzovat vnitřní i vnější prostředí. Na základě toho může stanovit podnikovou strategii, na kterou navazuje strategie personální, jež se zanesou do personálních plánů. Následně pak dochází k realizaci personálních programů (ARMSTRONG, 1999, s. 180).

Při formulování personální strategie je třeba zaměřit se na několik oblastí, mezi něž patří například stanovení kvalifikace a schopností, které bude organizace potřebovat v budoucnu, jakož i orientace na zvýšení výkonnosti a produktivity a důmyslná úvaha nad otázkou, zda je co nejlépe využívána kvalifikace a potenciál pracovníků a dostatečně se investuje do jejich rozvoje. Společnost by se měla taktéž zamyslet nad tím, jestli se struktura, procesy i systémy dovedou vyrovnat s budoucími úkoly (ARMSTRONG, 1999, s. 182–183).

V pojetí řízení lidských zdrojů se strategie zaměřuje jednak na cíle, kterých se bude dosahovat, a zároveň i na nástroje, které dopomohou dané cíle realizovat. Zabývá se také strategickým plánováním. Strategické řízení lidských zdrojů musí být v souladu se záměry organizace a bývá včleněno do strategického řízení v rámci celé organizace. Na tvorbě personální strategie by se měl podílet vrcholový management spolu s oddělením lidských zdrojů. Zaměstnanci by měli být s koncepcí personální strategie zajisté průběžně seznamováni.

Personální politiku organizace Josef Koubek definuje dvojím způsobem: „Personální politika je systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky (organizace, její vedení, personální útvar) řídí při rozhodování, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele. Dále jako soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace (KOUBEK, 2005, s. 23).“

Personální politika pomáhá při realizaci personální strategie. Orientuje se na pracovní vztahy s cílem zajistit slušné a ohleduplné jednání s pracovníky. Podílí se na vytváření příznivého podnikového prostředí, snaží se o minimalizaci pracovních konfliktů. Zajišťuje zřetelnost při rozhodovacích procesech (ARMSTRONG, 1999, s. 183–186). Personální politika vychází z personální strategie, týká se obecných a uceleně pojatých cílů, které se vztahují k potřebě pracovní síly a zároveň i ke zdrojům, jež se na tyto potřeby využívají (KOUBEK, 1992, s. 8).

Personální politika je dále rozpracovávána do dílčích personálních činností v podobě určitých doporučení a zásad. Personální politika by měla být objektivní a brát v potaz jak zájmy organizace, tak i pracovníků. Je důležité ji dobře definovat, zajistit její srozumitelnost a transparentnost pro pracovníky.

Při stanovení personální politiky je nutné vycházet z podnikové kultury a hodnot organizace, zanalyzovat stávající personální politiku, identifikovat vnější vlivy a určit všechny oblasti, kde je zapotřebí stanovit novou politiku (ARMSTRONG, 1999, s. 190–191).

Personální politika musí být schválena top managementem. Role vedoucích pracovníků personálního útvaru je formulovat návrh personální politiky a podpořit ho argumenty v případě jeho přijetí. V mnoha případech to bude personální oddělení, které přichází s iniciativou zaměřenou na zavádění nové personální politiky nebo přepracování či odmítnutí stávající personální politiky. Stejně jako v jiných oblastech firemní politiky, personální politika se řídí pokyny, co má organizace dělat ve vztahu ke svým zaměstnancům (COLE, 2004, s. 335).

Cole uvádí: „Klíčové oblasti personální politiky, které se zaměřují na:

- nábor a výběr,
- mzdy a benefity,
- vztahy s odbory,
- rozvoj kariéry,
- trénink,
- bezpečnost a ochrana zdraví,
- právní předpisy o zaměstnanosti.“ (COLE, 2004, s. 335)

2 SYSTÉM PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ V SYSTÉMU PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Personální činnosti tvoří výkonnou část personální práce a podrobně popisují, jak efektivně působit v jednotlivých oblastech personálního řízení. Uskutečňování personálních činností slouží k dosahování cílů organizace. Na této výkonné části se podílí jak personální útvar, tak i manažeři, zejména pak ti linioví, přičemž jsou do některých personálních činností zainteresovaní více, do jiných méně. Do určité skupiny činností je pak oprávněn zasahovat pouze personální útvar. Důležité je, aby si manažer uvědomil skutečnost, že řízení lidských zdrojů je významnou součástí manažerské práce. Rozsah a charakter personálních činností ovlivňuje velikost organizace i její struktura. Hodnocení výkonu pracovníků poskytuje cenné informace, které jsou významným podkladem pro uskutečnění některých personálních činností.

G. T. Milkovich a J. W. Boudreau uvádějí následující „využití výsledků hodnocení pracovníků a jejich pořadí důležitosti:

1. Zlepšení pracovního výkonu.
2. Odměňování podle zásluh.
3. Informování pracovníků o požadavcích práce.
4. Rozhodování o povýšení pracovníků.
5. Poskytování rad pracovníkům.
6. Motivování pracovníků.
7. Hodnocení rozvojového potenciálu (schopností) pracovníků.
8. Identifikace potřeb vzdělávání pracovníků.
9. Zlepšování vztahů mezi pracovníky a jejich nadřízenými.
10. Pomoc pracovníkům při stanovování cílů jejich kariéry.
11. Efektivnější přidělování pracovních úkolů.

12. Rozhodování o převedení pracovníků na jinou práci.
13. Rozhodování o vysazení z práce nebo ukončení pracovního poměru.
14. Jedno z východisek dlouhodobého plánování.
15. Vyhodnocování efektivnosti výběru a přijímání pracovníků.“
(KOUBEK, 2005, 196–197)

Dále Koubek uvádí, že v praxi se výsledků hodnocení pracovníků zřejmě nejčastěji využívá pro následující účely:

- a) Odměňování.
- b) Rozmísťování pracovníků (povyšování, převedení, přeřazení) a v některých případech i ukončování pracovního poměru. Dosavadní pracovní výkon je často nejdůležitějším faktorem při zvažování, zda pracovníka povýšit. (I když dosavadní dobrý pracovní výkon sám o sobě nezajišťuje, že pracovník bude dobře pracovat ve vyšší funkci, přece jen výsledek hodnocení je dosti pravděpodobným predikátorem budoucího výkonu. Mnohdy se však stává, že nepříliš uspokojivý pracovní výkon na určité pozici je způsoben tím, že přidělená činnost pro schopného pracovníka není dost motivující, a může se stát, že by tento pracovník naopak vynikal ve vyšší funkci.).
- c) Vzdělávání a rozvoje pracovníků (individuální či organizované organizací).
- d) Stimulace k zlepšení pracovního výkonu a motivování pracovníků
(KOUBEK, 2005, s. 197).

3 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Hodnocení pracovníků je významnou personální činností, která poskytuje informace o pracovním výkonu a chování pracovníka. Zároveň jde o jeden ze způsobů, jak zaměstnanci poskytnout zpětnou vazbu. Pravidelné hodnocení mapuje budoucí potřeby pracovníků i jejich potenciál a stimuluje zaměstnance k žádoucímu výkonu a chování (FOOT, HOOK, 2002, s. 232).

Hodnocení pracovníků probíhá proto, abychom získali představu o tom, jak pracovník plní požadavky svého pracovního místa a abychom zjistili, jakým způsobem se chová při vykonávání činnosti a jedná s osobami, s nimiž přichází při práci do styku.

Koubek definuje hodnocení pracovníků jako „velmi důležitou personální činnost, zabývající se:

- a) zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
- b) sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a
- c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci (KOUBEK, 2005, s. 194).“

V některých publikacích je hodnocení pracovníků uvedeno jako synonymum hodnocení pracovního výkonu. Hodnocení pracovníků je však třeba chápat v širších souvislostech, pouze o hodnocení pracovního výkonu se skutečně nejedná. Předmětem hodnocení jsou tato kritéria:

- výsledky práce
- sociální chování
- pracovní chování pracovníka
- znalosti a dovednosti pracovníka (KOUBEK, 2005, s. 194–195)

Před samotným hodnocením je nutno stanovit jasná kritéria, vztahující se k požadavkům vykonávané práce, odpovídající její charakteristice a vycházející z podnikových i individuálních cílů. Jejich použití závisí na specifických znacích profese a pracovního místa (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 1998, s. 347–349).

Podle toho, jak často a na základě jakých pravidel hodnocení pracovníka probíhá, můžeme rozlišovat dvě základní podoby hodnocení:

- Formální (systematické) hodnocení – pravidelné hodnocení, probíhající v určitém intervalu, plně systematicky. Dokumenty vzniklé na základě formálního hodnocení slouží jako podklad pro další personální činnosti, jako je např. rozvoj a další vzdělávání pracovníků. Formální hodnocení se většinou provádí jednou za půl roku, případně jedenkrát ročně.
- Neformální hodnocení – je bezprostředního charakteru, situačně podmíněné. Hodnocení většinou probíhá každodenně, jedná se o interakci mezi nadřízeným a podřízeným, kdy nadřízený hodnotí plnění pracovních úkolů a výsledky práce. Na základě neformálního hodnocení většinou nevznikají žádné dokumenty (KOUBEK, 2005, s. 195).

Proces hodnocení má několik fází, které tvoří tři hlavní části:

- Přípravná fáze – v tomto stadiu se určuje předmět hodnocení, stanovují se zásady, pravidla a postup hodnocení, zároveň se vytvářejí formuláře, které se využívají při hodnocení. Dále se pak analyzují pracovní místa, formulují kritéria výkonu, volí se metoda hodnocení. V neposlední řadě se pracovníci informují o připravovaném hodnocení, jeho účelech, kritériích hodnocení, která byla stanovena, normách pracovního výkonu.
- Období získávání informací a podkladů – v této fázi se sledují pracovníci při práci, případně jsou zkoumány výsledky jejich činnosti. Současně se vystavují dokumenty o pracovním výkonu.
- Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu – v této konečné etapě se srovnávají reálné výsledky práce a chování pracovníka s očekávanými výsledky práce a standardními požadavky na chování pracovníka. Poté probíhá rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích jeho hodnocení. Do tohoto období taktéž spadá následné pozorování pracovního výkonu pracovníka a případné poskytnutí mu pomoci (KOUBEK, 2005, s. 202–203).

Různé způsoby hodnocení vyžadují odlišné hodnotitele. Nejčastějším a nejkompetentnější hodnotitelem je přímý nadřízený. Bezprostřední nadřízený má nejucelenější informace o tom, jak zaměstnanec plní své úkoly, jak se chová, v jakých podmínkách pracuje. V tomto úzkém vztahu mezi nadřízeným a podřízeným je třeba eliminovat při hodnocení subjektivitu hodnocení u hodnotitele a zajistit tak maximální míru objektivnosti. Mezi další hodnotitele patří např. podřízení, spolupracovníci, externí hodnotitelé (např.

zákazníci) nebo sám hodnocený, který vypracuje tzv. sebehodnocení, sloužící většinou jako příprava na hodnotící rozhovor.

4 METODY HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Po určení oblasti, kterou chceme hodnotit, nastává fáze, ve které se vybírá nejvhodnější metoda k provedení hodnocení. Metody hodnocení pracovníků se neustále rozvíjejí a nabízejí nám stále větší možnosti. Při zvolení dané metody bychom vždy měli dbát na její spolehlivost (tzv. validitu) a zaměření – tzn. jaké jsou její charakteristiky a především také účel, k němuž slouží. Důležité je zároveň přihlížet k situaci společnosti, k její kultuře, specifikám, záměrům, dlouhodobým cílům. Tyto a další faktory ovlivňují, jestli a jak bude daná metoda efektivně využívána a do jaké míry budou výstupy přínosné nejen pro společnost, ale také pro zaměstnance.

Metody hodnocení pracovníků nám pomáhají pozorovat a určitým způsobem také zaznamenávat, jak se pracovníkovi více či méně daří, či nedaří plnit standardní pracovní výkon, a celkově jeho jednání (DVOŘÁKOVÁ a kol., 2007, s. 263). Díky metodám hodnocení můžeme zaměstnancům poskytnout zpětnou vazbu na jejich činnosti i posouzení toho, jak se jim daří plnit úkoly na jejich pracovní pozici a jestli se chovají a jednají žádoucím způsobem.

Výsledky hodnocení poskytují hodnocenému, hodnotiteli i celé společnosti informace o pracovním výkonu zaměstnance. Dále umožňují efektivně nastavit směr dalšího vzdělávání a rozvoj pracovníka, ukázat jeho potenciál a též i budoucí potřeby. Hodnotitel posuzuje výkon jednotlivce, vnímá jeho silné a slabé stránky. Při hodnocení pracovníka se staví na jeho dobrých schopnostech a slabiny se zlepšují tak, aby se jeho výkon v budoucnu co nejvíce zefektivnil.

Metody hodnocení pracovníků mohou být děleny z hlediska časového horizontu, na nějž se zaměřují. Metody orientované na minulost se soustředí na proběhlé situace a události, metody zaměřené na přítomnost pak sledují aktuální situaci a metody specializované na budoucnost se zabývají predikcí toho, co by se mohlo stát (HRONÍK, 2006, s. 54).

Hodnocení pracovníků může probíhat v rovině neformální a formální. Neformální hodnocení má nezpochybnitelně své opodstatnění. Ovšem formální hodnocení je klíčové z hlediska prevence v situacích, kdy dochází k tomu, že někteří nadřízení nehodnotí vůbec či přispějí k hodnocení jen nepravdivě, popřípadě používají nespravedlivá subjektivní kritéria (FOOT, HOO, 2002, s. 234).

4.1 Hodnotící rozhovor

Hodnotící rozhovor je typem systematického hodnocení pracovníků. Takové hodnocení se provádí v ročních, pololetních nebo čtvrtletních intervalech. Skládá se z několika etap, t.j. sledování hodnoceného, příprava, hodnotící pohovor a další sledování hodnoceného v následujícím období. Zvyšuje účinnost motivačního systému a současně usměrňuje rozvoj pracovníků.

Bělohávek ve své publikaci uvádí, že "Systematické hodnocení by mělo být podloženo průběžným hodnocením neformálním. Pak nebude hodnotící pohovor pro pracovníka překvapením či neurotizující událostí, protože jeho průběh bude možné očekávat a předpokládat. Pohovor by vlastně měl být pouze jakýmsi shrnutím našich reakcí na práci zaměstnance v hodnoceném

období. Není-li propojen s předchozí průběžnou komunikací, výrazně se snižuje jeho působení.“(BĚLOHLÁVEK, 2009, s.62)

V průběhu rozhovoru se hodnotí následující typy kritérií:

- Ukazatele - objektivní kvantitativní údaje plnění úkolu pracovníkem. Příklad: počet zakázek za pololetí (kvantita), množství reklamací práce (kvalita), atd.
- Plnění úkolů (cílů) - vyplývají z předchozího hodnocení a jsou podnětem k dosahování ukazatelů. Je důležité přesně stanovit, jak má vypadat výsledek plnění. Plnění se pak hodnotí alternativně (splněno-nesplněno) nebo kvantitativně odhadem (splněno na 100%, 80%, atd.).
- Osobní kvality (kompetence) - jsou založeny na hodnocení určité složky chování (znalosti, dovednosti, postoje, atd.).

Systém a řízení hodnotícího pohovoru :

- Výzva k provedení hodnotícího pohovoru - pracovník je obeznámen, že bude probíhat hodnotící pohovor, jeho datum uskutečnění, jsou poskytnuty povinné formuláře pro hodnocení, podklady pro hodnocení (formu například vnitřních směrnic).
- Příprava na hodnotící pohovor - připravují se na něj nadřízený i pracovník. Dochází k rekapitulaci předchozího období a subjektivně se hodnotí dosažení definovaných cílů na základě činnosti pracovníka.
- Vlastní hodnotící pohovor - odehrává se ideálně na klidném a tichém místě. Nadřízený a i pracovník srovnávají postupně svá hodnocení pracovníka v uplynulém období. Výsledkem je závěrečné hodnocení. Z této části vyplývají úkoly pro následující období.

- Plnění úkolů - pracovník plní nové úkoly nebo pokračuje v plnění konkrétních komplexních úkolů v dalším období. Manažer sleduje úspěšnost plnění průběžně či v dohodnutých intervalech v případě delších úseků.

Mezi přednosti metody hodnotícího rozhovoru patří:

- výhodou je díky posuzování na základě kvantitativních či kvalitativních kritérií objektivita při hodnocení konkrétního pracovníka,
- tuto metodu lze použít téměř u kteréhokoliv oboru činnosti.

Do rizik spojených s metodou hodnotícího rozhovoru může spadat:

- nevýhodou jsou nestejně podmínky, které mají různí pracovníci (např. rozdílná kupní síla regionů v případě obchodníků a tím i rozdílná výkonnost obchodníků),
- dále se jedná o subjektivní hodnocení a ta jsou často náchylná na subjektivní zkreslení: přísnost či naopak mírnost nadřazeného nebo osobní sympatie či antipatie (subjektivita posuzování se dá ale omezit školením hodnotitelů).

4.2 Sebehodnocení

Pracovník plní funkci hodnotitele, posuzuje sám sebe. Hodnocení většinou zaznamenává do předem připraveného formuláře, případně sepíše zprávu o výsledcích své práce. Vlastní sebehodnocení je často bráno jako součást pravidelného formálního hodnocení. Pracovník bere sám odpovědnost za

zhodnocení dosažené práce a za to, jak se mu daří plnit požadavky na něj kladené (KOUBEK, 2005, s. 204).

Hodnocený se zároveň spolupodílí na nastavení svého rozvoje, což představuje významný motivační prvek. Podstatným aspektem je důkladné vysvětlení pracovníkům účelu sebehodnocení a především fakt, že hodnocení pomůže nastavit jejich profesní rozvoj a povede ke zlepšení pracovních podmínek (KOUBEK, 2005, s. 204).

Díky metodě sebehodnocení získává pracovník zkušenost ohledně způsobu, jak se aktivně podílet na svém hodnocení a nebýt pouze pasivním příjemcem hodnocení od svého nadřízeného. Smyslem sebehodnocení je hlubší zamyšlení, sebereflexe pracovníka nad jeho prací, výkonem, který podává. Navíc má jednotlivec detailnější přehled o své práci, o tom, co a jak vykonává. Při sebehodnocení se nezdá stávat, že samotný hodnocený je k sobě spíše kritický. Na druhé straně ovšem ani mírnější sebehodnocení není výjimkou.

Metoda sebehodnocení se obvykle používá před hodnotícím rozhovorem s nadřízeným nebo v souvislosti se systémem hodnocení 360° zpětné vazby (podrobněji se této metodě budu věnovat o několik stran dále). Sebehodnocení a hodnocení nadřízeným se srovná a případné rozdíly jsou důkladně konzultovány. V případě, že se hodnocený s manažerem v nesrovnalostech neshodnou, náleží rozhodovací slovo manažerovi. Díky sebehodnocení pracovník lépe přijímá kritiku a nápravná opatření, detailněji uvažuje o svých silných i slabých stránkách. Nespornou výhodou je připravenost obou dvou stran na hodnotící diskusi (WAGNEROVÁ, 2008, s. 75–76).

Mezi přednosti metody sebehodnocení patří:

- spolupodílení se na hodnocení,
- hlubší sebereflexe,
- komplexnější, detailnější pohled hodnoceného na danou hodnocenou činnost.

Do rizik spojených s metodou sebehodnocení může spadat:

- kritičnost nebo naopak mírnost při hodnocení,
- menší spolehlivost metody, je-li uplatněna pouze samostatně,
- potenciální zdroj neshody mezi sebehodnocením a hodnocením nadřízeného.

4.3 Hodnocení dle stanovených cílů

Tato metoda je zaměřena na stanovení jasně definovaných cílů pro dané hodnotící období. Cíle by měly být nastaveny nadřízeným společně s podřízeným. Je nutné dbát na to, aby byly jednoznačné, dosažitelné, specifické, měřitelné, průběžně sledovatelné. Obecně by měly vycházet z cílů společnosti. Tato metoda se používá spíše u specializovaných a řídicích pozic. Obsahem hodnocení jsou nastavené cíle, respektive rozsah jejich splnění. Tyto cíle jsou vytyčeny na určitou dobu, bývají zaneseny do plánu a zároveň jsou určena měřítka jejich hodnocení, která stanovují, nakolik budou cíle splněny. Po stanovené době se míra jejich dosažení zhodnotí a nastaví se další cíle na příští období (DVOŘÁKOVÁ a kol., 2007, s. 263).

Za vhodnou dobu, ve které se plní cíle, se většinou považuje půl roku až jeden rok. Pracovník se podílí společně s nadřízeným na definování svých cílů. Jejich rozhovor by měl probíhat v partnerské rovině nadřízeného s podřízeným. Hodnocený by se měl nejprve sám pokusit definovat cíle, o nichž soudí, že by jich měl dosáhnout.

Při hodnocení podle stanovených cílů se nejprve vymezí přesně definované cíle a určí se také termín, do kterého musejí být splněny. Následně se konkrétněji rozpracuje tzv. akční plán, do kterého se zapíše, jak nastavených cílů dosáhnout (KOUBEK, 2005, s. 127). Realizace cílů se také průběžně monitoruje. Následně se cíle posoudí a změří se, na kolik procent je pracovník naplnil. Po zhodnocení míry splnění cílů stanoví nadřízený společně s hodnoceným pracovníkem nové cíle na dané období. Úspěšnost této metody závisí na spolupráci obou stran–podřízeného i nadřízeného.

Mezi přednosti metody hodnocení dle stanovených cílů patří:

- spolupodílení se podřízeného na určování jeho cílů–ztotožnění se s cíli,
- vyšší motivace k výkonu,
- snadná kontrola dosažených cílů.

Do rizik spojených s metodou hodnocení dle stanovených cílů může spadat:

- časová náročnost při předávání informací a plnění cílů,
- zaměření na krátkodobé cíle,
- obtížnost při určování cílů.

4.4 Volný popis

Jedná se o metodu v podobě pracovního posudku, která pomocí písemného vyjádření hodnotí pracovníka. Hodnotitel popisuje pracovní výkon hodnoceného, k dispozici má zpravidla předem stanovené body hodnocení. Ty vycházejí ze specifických kritérií pracovního výkonu.

Zde je třeba mít na paměti velké riziko, protože každý hodnotitel disponuje rozdílnými vyjadřovacími schopnostmi. Také vyšší míra subjektivity při hodnocení se jeví jako problém, výsledný dojem se tak posouvá buď výrazně k lepšímu, anebo výrazně k horšímu. Jedná se proto spíše o univerzální metodu hodnocení. Tento postup hodnocení je také často spojován s neodpovídajícím hodnocením pracovníků v souvislosti s byrokracií minulého režimu.

Kvalita této metody je ovlivňována nejen verbální indispozicí hodnotitelů, ale také vymezením času na hodnocení. Výsledkem toho bývá nejednotná délka a nesrovnalosti v obsahu. Z tohoto důvodu je těžké porovnávat hodnocení od různých hodnotitelů (KOUBEK, 2005, s. 207).

Mezi přednostmi metody volného popisu patří:

- univerzálnost,
- časová nenáročnost, finanční nenákladnost,
- kvalitativní definice vlastností.

Do rizik spojených s metodou volného popisu může spadat:

- rozdílná verbální vybavenost každého hodnotitele,

- nesjednocenost délky popisu hodnocení,
- možnost subjektivního pohledu na hodnoceného.

4.5 Metoda kritických případů

Cílem této metody je záznam kritických událostí zaměstnance. Hodnotitel během daného období pozoruje a zaznamenává kritické události i chování pracovníka. Zaznamenávají se oba dva protipóly kritických událostí – jak pozitivní, tak i negativní. Záznam se tedy týká výrazně efektivního či neefektivního jednání (DVOŘÁKOVÁ a kol., 2007, s. 207).

Po uplynutí daného období se projdou všechny zaznamenané události, na jejichž základě se vyhodnotí výkon pracovníka a určí se budoucí opatření. Výsledky této metody představují významný zdroj sloužící k nastavení rozvoje pracovníka.

Účelem metody je nejen identifikovat klíčové situace, ale též zajistit jejich popis co nestručněji. Je to z toho důvodu, aby si hodnotitel vybavil, co přesně v dané situaci ohodnotil, k jakému konkrétnímu případu se hodnocení vztahovalo. V případě obecnějšího popisu ztrácí hodnocení na významu (HRONÍK, 2007, 61–62).

Výraznou nevýhodou této metody je časová náročnost a pravidelnost při zaznamenávání událostí. Nesporný problém představuje také fakt, že sami hodnotitelé určují, co spadá dle jejich vlastního názoru pod pojem kritická událost. Tento krok může vyvolat střet zájmu mezi hodnotitelem a hodnoceným a podnítit tak řadu zbytečných konfliktů (KOUBEK, 2005, s. 207).

Mezi přednosti metody kritických případů patří:

- přesné sledování efektivního i neefektivního jednání, konkrétní situace, příkladu,
- zpětná vazba – propojení neformálního hodnocení s formálním,
- možnost nastavení rozvoje.

Do rizik spojených s metodou kritických případů může spadat:

- časová náročnost,
- subjektivita při hodnocení,
- možnost vzniku konfliktů.

4.6 Hodnotící stupnice

Hodnocení pomocí stupnice je velmi hojně využívaná metoda hodnocení pracovníků. Hodnotící stupnice umožňuje posuzovat jednotlivá kritéria práce samostatně (např. odbornost, smysl pro týmovou práci, analytické uvažování, komunikace, přesvědčovací schopnosti aj.).

Každé z těchto kritérií je buď slovně, nebo číselně ohodnoceno. Případně se na zaznamenávání hodnocení také používá stupnice grafická – jde o přímku, na které se hodnocení u jednotlivých kritérií označí. Slovní nebo číselné popisy charakterizují úroveň dosaženého výkonu pracovníka. Tyto popisy hodnotiteli pomáhají při hodnocení (KOUBEK, 2003, s. 128).

Standardně se využívají tři druhy hodnotící stupnice, které lze i vzájemně kombinovat:

- *Číselná* – hodnocené kritérium je odstupňováno pomocí číselných hodnot (užití bodů, např. 1 [nedostatečný], 2 [dostatečný], 3 [dobrý], 4 [velmi dobrý], 5 [výborný]), číselné rozpětí je různé. Nejčastěji jsou používány stupně v rozpětí 2–10. Počet stupňů se volí v závislosti na tom, v jaké situaci hodnotící škálu používáme, a zároveň přihlížíme i k tomu, zdali bude daný počet stupňů lichý, nebo sudý.
- *Verbální* – každý stupeň hodnocení je popsán vhodným slovem spolu s konkrétním, detailním verbálním popisem (např. nedostatečný, dostatečný, dobrý, velmi dobrý, výborný). Hodnotící verbální škála se často používá při hodnocení kompetencí.
- *Grafická* – hodnocení jednotlivých kritérií se vyznačí na přímce, celkový výsledek se vzápětí znázorňuje pomocí křivky, na které jsou pak dobře viditelné silné a slabé stránky hodnocení (PILAŘOVÁ, 2008, s. 33–37).

Častěji se používají spíše kombinace těchto hodnotících stupnic než jen jednotlivé stupnice coby samostatné hodnotící metody. Dají se dobře uplatnit u širokého spektra pracovních pozic, řadí se k metodám univerzálním. Hodnotící stupnice patří mezi často využívané metody, které se zaměřují na hodnocení chování i výkonu. Její důležitou součástí je hodnotící rozhovor, který hodnocení učiní kvalitním, motivačním prvkem, a nikoliv pouze byrokratickou nutností (PILAŘOVÁ, 2008, s. 33).

Mezi přednosti metody hodnotící stupnice patří:

- možnost kombinovat číselné, grafické a verbální hodnocení,
- univerzálnost metody,

- srozumitelnost.

Do rizik spojených s metodou hodnotící stupnice může spadat:

- časově náročnější příprava,
- náročná volba hodnotících kritérií, především ve fázi přípravy,
- charakter pouhé kvantifikace dat bez motivačního významu v případě absence hodnotícího rozhovoru.

4.7 Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)

Metoda BARS hodnotí chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Tato hodnotící metoda se zaměřuje na přístup k práci, dodržování určitého pracovního postupu a účelnosti výkonu. J. Koubek definoval metodu BARS jako určitý druh checklistu či hodnotící stupnice (KOUBEK, 2005, s. 209). Metoda je založena na principu, že žádoucí pracovní chování zaměstnance v sobě zahrnuje i žádoucí efektivní pracovní výkon.

Metoda BARS se zaměřuje na přístup k práci, dodržování daného pracovního postupu a výkon. Jako první se definují pracovní úkoly a s nimi související popis pracovního chování. Hodnotící stupnice se většinou pohybuje v rozmezí 5–7 úrovní, přičemž každá z nich zároveň obsahuje i slovní charakteristiku (1–nevyhovující, 5–vynikající). Slovní vyjádření úrovní je vhodnou pomůckou hodnotitele při hodnocení. Hodnotící stupnice se vytváří pro každý úkol zvlášť. Tyto stupnice se tvoří individuálně pro jednotlivá pracovní místa, často ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci, personálními specialisty i samotnými zaměstnanci. Díky tomu, že se metoda musí vypracovat konkrétně pro jednotlivá pracovní místa a vyžaduje

přítomnost vícero tvůrců, je časově náročnější. Jako efektivní šetření času se jeví vypracovat slovní charakteristiky pro pracovní skupiny s podobným obsahem práce (DVOŘÁKOVÁ a kol., 2007, s. 266).

V hodnocení se často objevují typická kritéria jako schopnost analyzovat, dovednost předávání informací, odborné znalosti a dovednosti, schopnost řídit a vést, schopnost koncepčně uvažovat. Počet zvolených kritérií není nijak omezen, nicméně je důležité pečlivě zvolit ta nejvhodnější z nich. Měla by být jasně formulována, nemělo by docházet k jejich případnému překrývání. Tato metoda dokáže velmi dobře popsat rozdíly mezi modelovým vzorcem a skutečným chováním. Na základě tohoto projevu lze kvalitně nastavit profesní rozvoj pracovníka.

Mezi přednosti metody BARS patří:

- jednoduchost používání metody,
- přesnost, srozumitelnost,
- zpětná vazba na pracovní výkon.

Do rizik spojených s metodou BARS může spadat:

- časová náročnost přípravy,
- pracnost metody,
- nutnost vypracování individuálních formulářů dle pracovních míst.

4.8 Development Centrum

Jedná se o komplexní metodu, která se skládá jak z diagnostických metod, tak i z praktických modelových úkolů, které plní účastníci během programu.

Diagnostické metody se skládají z různých dotazníků nebo testů a modelové úlohy simulují reálné úkoly, problémy. Před samotnou realizací metody Development Centrum (dále jen DC) se stanoví kompetence, způsobilosti, kterými by měl pracovník disponovat v rámci daného pracovního místa. Je důležité ujasnit si, co by měl vlastně kvalitní kandidát umět anebo k čemu by měl mít předpoklady.

DC je primárně zaměřeno na hodnocení a identifikaci rozvojových potřeb jedince (interního zaměstnance). Svým obsahem a způsobem hodnocení je totožné s Assessment Centrem (AC). AC je však zaměřeno na obsazování volných pozic externími i interními zaměstnanci a v některých případech i na použití v případě propouštění zaměstnanců, většinou z důvodu nadbytečnosti.

Při stanovování kompetencí by mělo oddělení lidských zdrojů (tzv. HR oddělení – z angl. Human resources) spolupracovat s nadřízeným manažerem. V některých společnostech existuje tzv. katalog/seznam způsobilostí, kde je u každé pozice uvedena nejen obecná charakteristika, ale také numericky vyjádřeno optimum u jednotlivých kompetencí. Za optimální se považuje hodnotit 5–7 různých schopností a kompetencí (např. analytické myšlení, přesvědčovací schopnosti, argumentační dovednosti, týmová spolupráce).

Uvedená hodnotící metoda je časově náročná na průběh, doba jejího trvání běžně činí 1 den. DC se účastní nejen více kandidátů, obvykle 6–10, ale také více hodnotitelů, mezi něž zpravidla patří manažer, personalista, případně zástupce poradenské společnosti, která dodává DC metodu na klíč. Hlavním rysem a výhodou DC je posouzení výkonu účastníků více hodnotiteli. DC se používá především u manažerských, obchodních a specializovaných pozic (kam spadá např. marketingový či finanční specialista).

Po skončení průběhu DC následuje porada hodnotitelů, kde je probírán výkon jednotlivých účastníků. Rozebírá se provedení jednotlivých úkolů, přihlíží k vyhodnocené diagnostice. Výsledek každého účastníka se zpracuje do tzv. závěrečné zprávy, která se týká jeho předností, silných a slabých stránek, navrhuje se změna postavení, popřípadě se doporučují oblasti vhodné k rozvoji (DVOŘÁKOVÁ, 2007, s. 269–270).

Mezi přednosti metody DC patří:

- možnost posouzení hodnoceného více posuzovateli,
- objektivita hodnocení,
- možnost porovnání výkonu a nastaveného optimálního profilu.

Do rizik spojených s metodou DC může spadat:

- vysoká nákladovost,
- časová náročnost metody,
- vysoké požadavky na odbornost posuzovatelů.

5 SYSTÉM HODNOCENÍ

Systém hodnocení je kombinací více metod hodnocení najednou. V dnešní moderní době se vychází z představy, že docílit objektivitu při hodnocení spočívá ve využití více zdrojů pro získání informací o hodnoceném. Navíc při uplatňování systémů hodnocení je žádoucí zaměřit se na dlouhodobé průběžné hodnocení, které je součástí řízení pracovního výkonu (DVOŘÁKOVÁ, 2007, s. 277).

Dlouhodobé hodnocení, které za sebou zanechává hmatatelné výsledky, daleko více pracovníky pozitivně motivuje a při jeho efektivním využívání je sledování a nastavování rozvoje zaměstnanců nepochybně snazší. Výhodné může být propojení systematického hodnocení se soustavným vzděláváním, kdy jde o dva promyšlené systémy, ve kterých jsou jednotlivé kroky nastaveny v souladu s určitou strategií.

Systémy hodnocení lze rozdělit dle náročnosti. Existuje několik méně náročných, jako je kupř. kombinace metody sebehodnocení a hodnocení nadřízeným a/nebo kolegy. K náročnějším systémům hodnocení se pak řadí např. tzv. třistašedesátistupňová zpětná vazba (360° zpětná vazba), kde se kloubí několik hodnotitelů i několik použitých hodnotících metod.

5.1 Třistašedesátistupňová zpětná vazba

Hodnotící systém 360° zpětná vazba představuje modernější metodu řízení pracovní výkonnosti. Často se využívá za účelem zhodnocení týmové spolupráce a efektivity týmů, hodnocení výkonu nebo také pro identifikaci rozvojových potřeb. Jedná se o vícezdrojové hodnocení, do něhož je zapojeno

více hodnotitelů, hodnotících pracovníka dle stejných kritérií. Mezi ně se řadí všechny osoby, které přicházejí do běžného kontaktu s hodnoceným. Může se jednat o nadřízeného, kolegy, přímé podřízené, interní klienty, externí klienty, dodavatele.

Součástí hodnocení může být také sebehodnocení. Zapojení pracovníka do hodnocení je nespornou výhodou. Pracovník se zčásti aktivně podílí na svém hodnocení a může tak porovnat své představy o svém hodnocení s názory ostatních hodnotitelů. Tuto metodu pak zaměstnanci chápou jako více objektivní. Předností 360° zpětné vazby je skutečnost, že nadřízený i podřízený pracují se stejnou předlohou kritérií i výstupů. Jako významná se jeví rovněž součinnost vícero zdrojů, což snižuje riziko přehlédnutí kteréhokoliv důležitého prvku ve výkonu pracovníka.

Počet hodnotitelů může být někdy redukován z hlediska finančního, protože zpracování výstupů každého z hodnotitelů se stává většinou pro podnik nákladovou položkou. Tato redukce se většinou týká skupiny zákazníků a dodavatelů. Každý hodnotitel provádí hodnocení v daném časovém období, nezávisle na ostatních hodnotitelích. Výsledky hodnocení se dále používají jako podklad pro hodnotící rozhovor a naplňování rozvoje pracovníka (PILÁŘOVÁ, 2008, s. 36–37). Pro použití této metody většinou slouží strukturované dotazníky. Vyplňování pak obvykle probíhá anonymně.

Systém 360° zpětné vazby, ostatně jako všechny metody hodnocení, je náročnější na přípravu, musejí být specifikována jednotlivá kritéria hodnocení, je třeba předem připravit formuláře a dále seznámit hodnotitele s jejich vyplňováním, postupem i cílem hodnocení (DVOŘÁKOVÁ, 2007, s. 278). Velmi užitečné pro zjednodušení administrativy je pak použití elektronické

podpory pro lepší administraci, případně vyhodnocení (HRONÍK, 2006, s. 66). Zde se ovšem musí brát v potaz, že vybudování určité podpůrné aplikace je finančně náročnější.

6 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

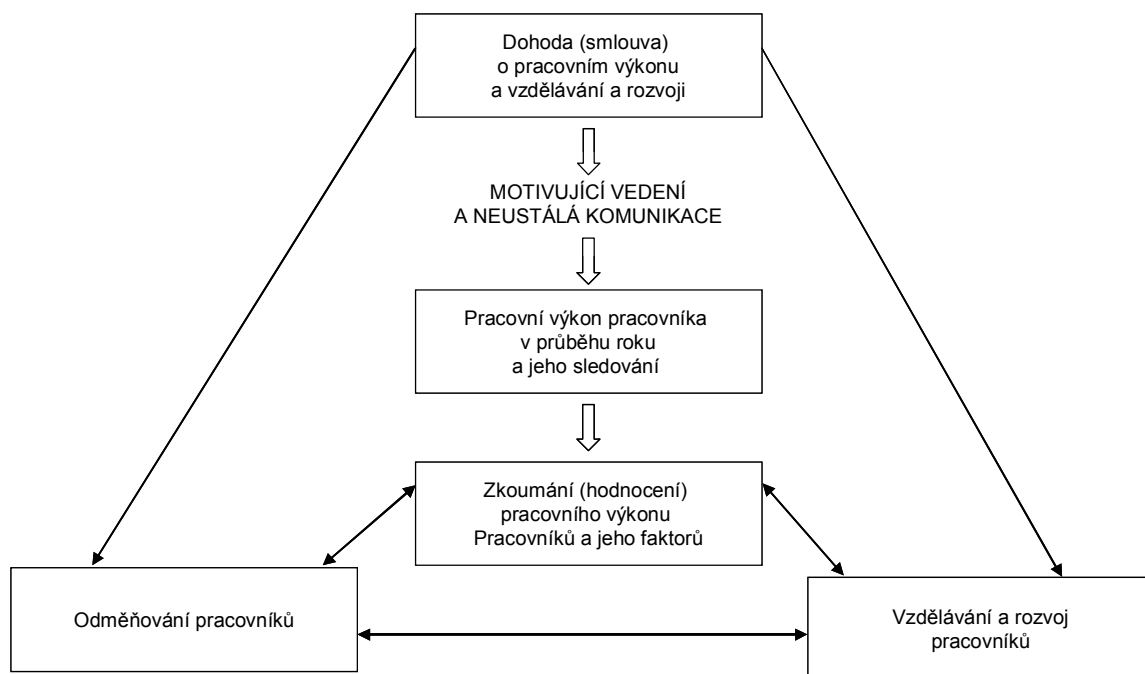
Záměrem řízení pracovního výkonu je, aby pracovníci odváděli žádoucí pracovní výkon, přispívali k dosažení podnikových cílů, zlepšovali podnikové procesy. V řízení pracovního výkonu se propojují individuální cíle s cíli podnikovými v závislosti na hlavních podnikových hodnotách. Definují se očekávání od pracovníka týkající se jeho role, dovedností a chování. Zároveň se klade důraz na rozvíjení schopností lidí a vytěžení jejich potenciálu. Pracovníci jsou směřováni k tomu, aby se rozvíjeli, zdokonalovali a byli připraveni vykonávat kvalifikovanější a odpovědnější práci (ARMSTRONG, 2008, s. 413).

Řízení pracovního výkonu tvoří významnou a nedílnou součást při dosahování lepších výsledků organizace. Zlepšující se pracovní výkon u pracovníků produkuje lepší výkonnost týmu i celé organizace. Řízení pracovního výkonu je jednou z činností liniových manažerů, kteří vystupují v roli poradců-koučů a zajišťují, aby bylo plně pochopeno, čeho je třeba dosáhnout, a aktivně se také podílejí vhodným řízením na tom, aby byly stanovené cíle splněny. Řízení pracovního výkonu obsahuje specifikaci postupů, které slouží k dosažení definovaného výkonu. Nedílnou součástí je komunikace s pracovníky o odváděných výsledcích a nastavený rozvoj vedoucí ke zlepšení výsledků (ARMSTRONG, 1999, s. 237–238).

Michael Armstrong popisuje řízení takto: „Jde o systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů. Znamená to odvádět lepší výsledky pomocí znalosti a řízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, standardů a požadavků týkajících se schopností. Jsou to procesy pro vytvoření sdíleného,

společného chápání toho, čeho má být dosaženo, a pro řízení a rozvíjení lidí způsobem zvyšujícím pravděpodobnost, že toho v kratší či delší perspektivě bude dosaženo. Orientuje lidi na to, aby dělali správné věci, tím, že vyjasňuje jejich cíle. Jedná se o záležitost liniových manažerů (ARMSTRONG, 2008, s. 413).“

Josef Koubek definuje řízení pracovního výkonu jako „integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (hodnocení pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení (KOUBEK, 2005, s. 190).“



Obrázek 1: Řízení pracovního výkonu (KOUBEK, 2004, s. 21)

6.1 Srovnání řízení pracovního výkonu s hodnocením pracovního výkonu

M. Armstrong ve své knize podotýká, že někteří lidé nerozlišují rozdíly mezi řízením pracovního výkonu a hodnocením pracovního výkonu. Zároveň však uvádí několik důležitých rozdílů, které jasně poukazují na několik odlišností mezi těmito dvěma pojmy. Hodnocení pracovního výkonu definuje jako formální posuzování a hodnocení pracovníků manažery při jejich pravidelném, většinou každoročním setkání. Směřováno bývá hodnocení pracovního výkonu do minulosti. Řízení pracovního výkonu je kontinuální proces zaměřený na budoucnost, ve kterém se objasňují vzájemná očekávání, manažer vystupuje v roli podpůrné (ARMSTRONG, 2008, s. 416–417).

Tabulka 1: Hodnocení pracovního výkonu v porovnání s řízením pracovního výkonu (ARMSTRONG, 2008, s. 417)

Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
Posuzování a hodnocení shora dolů	Společný proces založený na dialogu
Hodnotící setkání (rozhovor) jednou za rok	Soustavné zkoumání a posuzování pracovního výkonu s jedním nebo více formálními setkání
Používání klasifikace, bodování	Klasifikace, bodování méně obvyklé
Monolitický systém	Flexibilní proces
Zaměření na kvantitativní cíle	Zaměření na hodnoty a chování ve stejné míře jako na cíle
Často propojeno s odměňováním	Nižší pravděpodobnost přímé vazby na odměnu
Byrokratický systém – složité papírování	Dokumentace udržována na minimální úrovni
Je to záležitost personální útvaru	Je to záležitost liniových manažerů

6.2 Proces řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je flexibilní proces, při němž pracovník spolupracuje s manažerem, který pracovníka podporuje a koučuje ho k dosažení žádoucích výsledků. Součástí procesu řízení pracovního výkonu je poměření vstupů, jako jsou znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníka, které pracovník vynakládá, s výstupy v podobě výsledku, výkonu, jež odvede. Řízení pracovního výkonu je dále proces zaměřený na budoucí zlepšování pracovního výkonu (KOUBEK, 2005, s. 38).

J. Koubek definuje řízení pracovního výkonu jako soustavný, obnovující se proces, který obsahuje tyto hlavní fáze a aktivity:

- Definování role pracovníka – vztahuje se k určení toho, jakou roli má pracovník zastávat v rámci plnění stanovených cílů. Orientuje se na jednání pracovníka – jak se má chovat, co má dělat a jakým způsobem.
- Projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu – v této fázi se stanoví očekávání, tedy výsledky, kterých má být dosaženo. Zároveň se určují i znalosti, dovednosti a chování pracovníka, které mají dopomoci k dosažení požadovaných výsledků. Součástí dohody jsou následující body:
 - Cíle a normy výkonu – výsledky, kterých má být dosaženo.
 - Profil schopností – identifikace schopností klíčových k dosažení výsledků.
 - Měřítko a ukazatele výkonu – pro účely posouzení, zdali a do jaké míry se zdařilo dosáhnout požadovaného výkonu.
 - Posouzení schopností – jak bude hodnocena úroveň schopností.
 - Základní požadavky nebo hodnoty činností – součástí kultury organizace je dodržování určitých hodnot, např. v rámci týmové práce, služeb zákazníkům. Zároveň organizace vyžaduje dodržování určitých činností, jako je bezpečnost práce, ochrana zdraví.
- Projednání a uzavření dohody nebo smlouvy o rozvoji schopnosti pracovníka – zde se vypracovává rozvojový plán, který se zaměřuje na oblasti schopností, jež je třeba u pracovníka zlepšit, aby došlo ke zefektivnění výsledků. V celkové souvislosti se zlepšením výkonu

se plán zaměřuje na rozvoj dalších dovedností a znalostí, zvyšujících kvalifikaci.

- Řízení pracovního výkonu v průběhu období – standardně se jedná o období jednoho roku. V tomto období se naplňují stanovené kroky vedoucí k dosažení výkonu a realizují se vzdělávací a rozvojové aktivity v souvislosti s rozvojový plánem.
- Závěrečné prozkoumání a zhodnocení pracovního výkonu – fáze, ve které dochází k formálnímu prozkoumání a vyhodnocení výkonu dle stanoveného období. Na základě těchto výsledků se dále nastavuje nový rozvojový plán pro následné řízení pracovního výkonu a určuje směr dalšího vzdělávání a rozvoj schopností pracovníka. Současně tyto výsledky slouží k nastavení nové smlouvy či dohody na další období. Za závazky nezodpovídá pouze pracovník, ale podílí se na nich taky nadřízený, jehož úkolem je motivovat, monitorovat a podávat průběžnou zpětnou vazbu (KOUBEK, 2004, s. 40).

6.3 Cíle v řízení pracovního výkonu

Cíle představují to, co má být splněno a čeho je třeba dosáhnout. Charakterizují, kam má organizace, útvary, pracovníci směřovat, tvoří významnou součást procesů definování a řízení očekávání v souvislosti s řízením pracovního výkonu (ARMSTRONG, 2008, s. 420).

M. Armstrong definuje různé typy cílů:

- Průběžné, stabilní cíle role nebo práce – všechny role mají jakési „vestavěné“, trvalé, neodmyslitelné cíle, které lze v profilu role vyjádřit jako hlavní oblasti výsledků.
- Výsledky (výsledkové cíle) – jsou definovány jako kvantifikovatelné výsledky, kterých je třeba dosáhnout, a jsou měřeny v podobě, výstupu, výkon, příjmu či výnosu, prodejů, úrovní poskytovaných služeb, snižování nákladů, snižování míry reklamací.
- Úkoly/projekty – cíle mohou být stanoveny v podobě dokončení úkolů nebo projektů nebo dosažení dílčích výsledků ke konkrétnímu datu.
- Chování – očekávání týkající se chování jsou často stanovena obecně v soustavách schopností, ale lze je také definovat individuálně podle jednotlivých bodů soustavy. Soustavy schopností se mohou týkat oblastí chování spojeného se základními hodnotami, například s týmovou prací, ale často přeměňují aspirace obsažené v deklaracích hodnot na konkrétnější příklady žádoucího a nežádoucího chování, které mohou pomoci při plánování a posuzování pracovního výkonu (ARMSTRONG, 2008, s. 420).

6.4 Měřítka (kritéria) v řízení pracovního výkonu

Součástí kvalitního hodnocení výkonu jsou dobře nastavená měřítka. Podmínkou je, aby byla sledovatelná i objektivní. Musejí vycházet z jasného cíle. Definovaná měřítka, na základě kterých nelze výkon změřit, jsou nepoužitelná. Pracovníkovi musí být zřetelně vysvětleno, proč, jak a do jaké míry daný výsledek splnil, či nesplnil. Měřítka musejí být odvozena z přesného vymezení hlavního úkolu (ARMSTRONG, 1999, s. 245).

Armstrong uvádí následující zásady při definování měřítek pracovního výkonu:

- Měřítko by se měla týkat oblasti výsledků, neměla by se orientovat na vynaložené úsilí.
- Pracovník musí mít vliv na výsledky výkonu.
- Měřítko by měla být objektivní a sledovatelná.
- Pro potřeby měření musejí být k dispozici příslušné údaje.
- Existující měřítko by měla být využívána a přizpůsobována všude tam, kde je to možné (ARMSTRONG, 1999, s. 245).

Velké množství organizací se při definici měřítek u jednotlivých cílů řídí analýzou SMART. Tento výraz je zkratkou následujících anglických slov, vyjadřujících charakteristiku dobře stanoveného cíle:

- SPECIFIC = specifický v množství, kvalitě a čase,
- MEASURABLE = měřitelný (disponuje jednotkou měření),
- AGREED = akceptovaný (pracovník s ním souhlasí),
- REALISTIC = reálný (pro pracovníka musí být cíl dosažitelný, splnitelný),
- TRACKABLE = sledovatelný (daný cíl je možné sledovat po celou dobu jeho plnění).

Možné je při definici měřítek u jednotlivých cílů též užití analýzy KARAT:

- KONKRÉTNÍ = přesně definovaný a měřitelný výstup,
- AMBICIÓZNÍ = vyžaduje vysoké pracovní nasazení,
- REÁLNY = dosažitelný,
- AKCEPTOVATELNÝ = akceptovatelný pracovníkem,

- TERMÍNOVANÝ = vymezení termínu dosažení stanoveného cíle.

KPI (Key performance indicators)

V systému řízení výkonnosti většina organizací využívá tzv. klíčové ukazatelé výkonnosti (KPI – Key performance indicators). KPI představují soubor opatření zaměřené na aspekty výkonu organizace, které jsou nejdůležitější pro současný a budoucí úspěch. KPI jsou kvantifikovatelná měření, dopředu odsouhlasená, která přesně odrážejí kritické faktory úspěchu organizace. Liší se v závislosti na organizaci. Z podnikových cílů vycházejí jednotlivá KPI firemních organizačních jednotek a jejich pracovníků. Hodnocení KPI provádí přímý nadřízený pracovníka (<http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic.htm>).

7 PROGRAM O2 SALES ACADEMY

Profil společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s.

Telefónica O2 Czech Republic, a.s. figuruje v roli předního integrovaného telekomunikačního operátora na českém trhu. V současnosti provozuje více než sedm miliónů mobilních a pevných linek, což z ní činí jednoho z vedoucích poskytovatelů plně konvergentních služeb na světě.

Nabízí komplexní nabídku hlasových a datových služeb v České republice. Mimořádnou pozornost věnuje využití růstového potenciálu především v datové a internetové oblasti. Společnost provozuje nejrozsáhlejší pevnou a mobilní síť včetně sítě 3. generace – datovou síť CDMA a síť UMTS, která umožňuje přenos dat, hlasu, obrazu a videa. Společnost je také předním poskytovatelem ICT služeb v zemi.

Telefónica O2 Czech Republic, a.s. má zavedeny a certifikovány systémy řízení kvality (ISO 9001:2000), ochrany životního prostředí (ISO 14001:2004), bezpečnosti a zdraví při práci (ČSN OHSAS 18001:2007) a informační bezpečnosti (ISO 27001:2005). V minulosti získala i řadu dalších ocenění, např. Recognised for Excellence udělené Evropskou nadací pro management kvality v roce 2006 nebo Podnik podporující zdraví udělené Ministerstvem zdravotnictví ČR v roce 2008.

V rámci mezinárodní skupiny Telefónica patří Telefónica O2 Czech Republic, a.s. ke skupině Telefónica Europe, která disponuje zhruba 29 000 zaměstnanci. Pod Telefónica O2 Czech Republic, a.s. pak spadá téměř 8 400 zaměstnanců. Díky náročnému konkurenčnímu prostředí, zvyšujícím se nárokům i očekáváním klientů se společnost Telefónica O2 Czech Republic,

a.s. rozhodla pro implementaci programu O2 Sales Academy do segmentu pro firemní zákazníky, a to s cílem, že program O2 Sales Academy zajistí rozvoj, stabilizaci a motivaci pracovníků.

Profil obchodního segmentu Telefónica O2 Czech Republic, a.s.

Obchodní segment společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s. tvoří divize rezidentní zákazníci, která se stará o koncové klienty, a divize korporátního segmentu a SME (Small & Medium segment), která se orientuje na klienty firemní. Korporátní segment se dále dělí na TOP, Major a Large segment. Korporátní a SME segment se liší v závislosti na typu klienta, rozsahu měsíčních zakázek i nabízených produktech a službách.

Do SME, Major a Large segmentu byl v roce 2008 implementován dlouhodobý rozvojový program O2 Sales Academy, do něhož se v rámci segmentu SME zapojilo 100 účastníků, ze segmentu Major a Large pak 85. V segmentu TOP program O2 Sales Academy započal až v roce 2009 a zúčastnilo se jej celkem 65 lidí. V souvislosti s organizační strukturou segmentů se do programu ze segmentů zapojil ředitel, regionální manažeři, manažeři obchodních týmů a obchodní zástupci.

Záměr společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s.

Záměrem pro realizaci takového programu bylo pro společnost Telefónica O2 Czech Republic, a.s. vybudovat si silnější pozici na trhu, stát se konkurenceschopnějšími díky uplatnění nového obchodního přístupu a dobře zformovaných, kvalifikovaných obchodních jednotek. Cílem společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s. je současně i prestiž zaměstnavatele, který nabízí pro své zaměstnance dlouhodobý rozvoj, a tím i přilákání kvalitních pracovníků. V neposlední řadě si firma klade za cíl též stabilizovat stávající

pracovníky a umožnit jim v dnešní době, kdy velké množství společností omezilo své investice do vzdělávání pracovníků, dlouhodobé a systematické hodnocení a rozvoj.

Představení programu O2 Sales Academy

O2 Sales Academy je dlouhodobý vývojový program koncipovaný na období tří let, který se zaměřuje na zdokonalení obchodních dovedností u obchodníků a koučovacích dovedností u manažerů (tzn. ředitele, regionálního manažera, obchodního manažera) a na propojení vzdělávání s obchodní praxí, přičemž staví na unikátní metodice CCV. Ta se zabývá zvyšováním spokojenosti klienta prostřednictvím vytváření přidané hodnoty na individuální i organizační úrovni. Tato metodika je odlišná v přístupu ke klientovi, cílem obchodníka je plnohodnotně pochopit klientovy potřeby. Vychází z toho, že každý klient byť třeba i v jedné organizaci má jiné potřeby a dle toho je třeba ke každému z nich přistupovat. Podstata programu O2 Sales Academy spočívá v kombinaci hodnotících a rozvojových metod.

Unikátnost programu lze ve srovnání s dalšími implementovanými programy spatřit v systému individuálního a týmového koučování následujícím po úvodním tréninku, který pak umožní v dlouhodobém horizontu sledovat individuální rozvoj obchodníků, efektivní řízení kariéry a monitorování návratnosti investic vložených do programu.

Ve své práci se zaměřuji pouze na koučování obchodníků, u kterých se v budoucnu zvažuje promítnutí programu O2 Sales Academy do individuálních cílů KPI.

Akreditační fáze programu O2 Sales Academy

Průběh programu O2 Sales Academy je tvořen několika tzv. akreditačními fázemi, kterých obchodníci mohou dosáhnout. Jedná se o akreditaci bronzovou, stříbrnou a zlatou. Každá z těchto fází má přesně určený termín, kdy jí lze dosáhnout při zapojení do programu O2 Sales Academy. Jsou vázány na výši výkonu a úspěšné složení daných akreditačních podmínek. Akreditační fáze na sebe navazují, žádnou úroveň nelze překročit. Bronzová akreditace představuje startovací bod a její absolvování je relativně snadné a rychlé. Obdržená akreditace poté obchodníkovi zůstává natrvalo. Absolvování stříbrné a zlaté úrovně je náročnější i delší a po určitém čase ji obchodník musí znovu obhájit, jinak se vrací na úroveň nižší.

Obsah programu O2 Sales Academy

Průběh programu O2 Sales Academy tvoří dvě části, teoretická a praktická. V teoretické části získává obchodník znalosti o metodice CCV a praktické informace o průběhu celého programu. Součástí je dvoudenní vstupní trénink obchodníků se zacílením na seznámení a procvičení metodiky CCV. Dále pak obchodníky v teoretické části čeká znalostní test zaměřený na procvičení a ověření znalosti CCV.

V praktické části se k rozvoji obchodníků využívá systematický koučing. Obsahem koučování je průběžné zlepšování obchodních dovedností u obchodníků v návaznosti na metodiku CCV, kdy v roli kouče vystupuje především přímý nadřízený a v některých případech i regionální manažer.

Kompetenční model pro obchodníky (nástroj pro zvyšování výkonnosti)

Pro hodnocení výkonu a rozvoj obchodníků byl vytvořen v konceptu programu O2 Sales Academy kompetenční model. Kompetenční model pro

obchodníky byl připraven ve spolupráci s dodavatelskou agenturou a oslovenými manažery společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s. tak, aby byl v praxi co nejlépe aplikovatelný a současně také odpovídal danému segmentu v závislosti na objemu zakázky a typu klienta. Kompetenční model pro obchodníky obsahuje celkem 10 kompetencí zaměřených na obchodní prostředí s využitím metodiky CCV.

Příklad kompetencí z modelu pro obchodníky:

- prodej založený na potřebách
- řízení vztahů se zákazníky
- povědomí o trhu

Každá z kompetencí má 4 úrovně (1–rozvojová potřeba, 2–dobrý počáteční výkon, 3–plný výkon, 4–výkon sales leadera), kterých může obchodník v rámci koučování dosáhnout. Každá z nich obsahuje popis požadovaného výkonu, čím vyšší úroveň, tím vyšší výkon. S kompetenčním modelem jsou obchodníci poprvé detailněji seznámeni již v teoretické části během úvodních tréninků.

Systém hodnocení v programu O2 Sales Academy

Předmětem hodnocení v programu O2 Sales Academy je u obchodníků jednak úroveň znalostí a dovedností spojených s metodikou CCV a schopnost je aplikovat v praxi, dále pak chování a jednání se zákazníkem. Všechno se poměřuje v závislosti na nastaveném kompetenčním modelu. Výsledky hodnocení se zaznamenávají do speciálních, předem připravených hodnotících a rozvojových formulářů.

Ohodnocení výchozí úrovně kompetencí (benchmarking)

Před začátkem koučování je nutné ohodnotit výchozí, startovací úroveň kompetencí pro obchodníky. Provádí se tzv. benchmarking, jehož výsledkem je základní nastavení úrovně každé z deseti kompetencí u obchodníka. U obchodníků nastavují úroveň kompetencí jejich manažeři. V případě, že se některá z kompetencí během schůzky neprokáže, ohodnocuje se stupněm 1 značícím rozvojovou potřebu. Ohodnocení výchozí úrovně kompetencí se zaznamenává do speciálního formuláře s názvem Benchmark form, ve kterém se u každé kompetence uvede stupeň dosažení. Na benchmarking kompetencí u všech svých obchodníků v týmu mají manažeři zhruba 1,5 měsíce. Po benchmarkingu následuje analýza zaměřená na výsledky hodnocení, zejména pak na případné nadhodnocení či podhodnocení kompetencí. Na základě této analýzy se vytváří tzv. kalibrace, která sjednocuje další hodnocení manažery.

Hodnocení během koučování

Po nastavení výchozích úrovní kompetencí se cílí rozvoj v podobě koučování a provádí se průběžné hodnocení kompetencí u obchodníků. Během každé koučovací schůzky hodnotí manažer u obchodníka pouze dvě vybrané obchodní kompetence. Hodnotitel určí společně s hodnoceným před každou schůzkou dvě obchodní kompetence, jež budou sledovány a hodnoceny. Po koučovací schůzce dochází k samotnému koučování, hodnocení, zpětné vazbě a zadání akčních úkolů. V rámci hodnocení dvou určených kompetencí se používá jak metoda hodnocení na základě číselné řady 1–4 (1–potřeba rozvoje, 2–dobrý počáteční výkon, 3–plný výkon, 4–výkon sales leadera), tak i metoda verbálního popisu. Oba tyto záznamy hodnocení se zapisují do speciálních hodnotících formulářů. Na hodnocení kompetencí u hodnoceného

se průběžně podílí více hodnotitelů (manažer nebo regionální manažer), hodnocení je tedy vícezdrojového charakteru.

Program O2 Sales Academy je přínosný právě v tomto systému hodnocení, který je spolu s navazujícím rozvojem obchodníků v podobě koučování kontinuální a dlouhodobý.

Výše uvedená aplikovaná hodnocení s sebou samozřejmě přinášejí řadu rizik i příležitostí – viz níže.

Mezi přednosti hodnocení v programu O2 Sales Academy patří:

- formální pravidelné hodnocení obchodníků,
- na hodnocení navázaný rozvoj se zpětnou vazbou,
- posun v kompetencích jasně měřitelný,
- jednoznačně určený „ideální“ stav, kterého je třeba dosáhnout.

Do rizik spojených s hodnocením v programu O2 Sales Academy může spadat:

- manažeři nejsou zvyklí systematicky hodnotit podřízené,
- manažeři nejsou zvyklí pracovat v hodnocení s kompetenčním modelem,
- na začátku nutnost kalibrace manažerů v hodnocení,
- administrativa spojená s hodnocením.

Záměrem managementu společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s. do budoucna je promítnout u obchodníků hodnocení kompetencí do řízení výkonnosti v podobě jednoho z individuálních cílů KPI.

Řízení výkonnosti v podmínkách společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s.

Systém řízení výkonu ve společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s. vychází ze základního principu orientace na zákazníka a uspokojování jeho potřeb v maximální možné míře. V případě procesů bez bezprostředního dopadu na externího zákazníka se vychází ze skutečnosti, že každé z pracovních míst tvoří součást řetězce definovaných a navazujících činností, a proto má každé místo interní i externí dodavatele a interní zákazníky.

Systém je nastaven jako podpora naplňování vize, mise a strategie společnosti prostřednictvím práce svých zaměstnanců. Je orientován na splnění cílů společnosti a praktické uplatňování zákaznické zkušenosti.

Systém řízení výkonu ve společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s. v sobě zahrnuje:

- roční hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců – hodnocení dlouhodobého pracovního výkonu,
- pololetní (případně čtvrtletní, u vrcholového managementu roční) hodnocení individuálních cílů a celofiremních ukazatelů u každého zaměstnance – hodnocení krátkodobého pracovního výkonu (<http://intranet.cz.o2/>).

Roční hodnocení pracovního výkonu zaměstnance

Pravidelné roční hodnocení pracovního výkonu zaměstnance se provádí vždy po skončení kalendářního roku, a sice nejpozději k 1. březnu následujícího roku. Při hodnocení pracovního výkonu jde o posouzení výkonu jednotlivce, který byl demonstrován praktickou činností, chováním a výsledky, nikoliv o jeho hodnocení coby osoby. Součástí hodnocení

pracovního výkonu musí být i hodnocení plnění individuálních ukazatelů výkonnosti (KPI) použitých při stanovení výkonnostní odměny v daném roce. Před hodnocením pracovník provede sebehodnocení. Hodnotitel poté realizuje hodnocení každého podřízeného zaměstnance. To se provádí dle daných kritérií (plnění pracovních úkolů, vítání změny, zaměření na zákazníka, realizace plánu rozvoje, vedení lidí – v případě manažerské pozice) vycházejících ze základních hodnot společnosti na škále 1–4 (1–dlouhodobě excelentní výkon, 2–nadstandardní výkon ve významných oblastech, 3–plně uspokojivý výkon, 4–výkon neodpovídá všem požadavkům). Výsledkem ročního výkonu musí být jasná a srozumitelná zpětná vazba poskytnutá zaměstnanci ohledně jeho silných stránek a rozvojových potřeb. Na základě toho mu nastavuje hodnotitel osobní plán rozvoje. Stupeň celkového odhodnocení slouží jako podklad k revizi mezd zaměstnanců (<http://intranet.cz.o2/>).

Pololetní hodnocení pracovního výkonu – individuální cíle

Individuální cíle se nastavují pomocí ukazatelů výkonnosti KPI (Key Performance Indicator) v interní aplikaci společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s. Nastavení cílů probíhá ve spolupráci hodnoceného s hodnotitelem v rámci hodnotícího rozhovoru podle pravidel pro řízení výkonu.

Cíle se nastavují vždy s uvedením měřítka, včetně cílové hodnoty, váhy, způsobu a termínu měření. Individuální cíle bývají zpravidla určeny kaskádovým rozpadem strategických cílů společnosti na cíle divize, útvarů, jednotek a dále jednotlivých zaměstnanců. Každý zaměstnanec má povinně nastaven celofiremní cíl v podobě CSI (Customer Satisfied Index) neboli zákaznické zkušenosti. Ostatní individuální cíle je možné hodnotitelem

stanovit dle plánu pro dané období nebo dle konkrétních pokynů top manažera příslušné divize či jednotky. Doporučený počet je tři až pět cílů na pracovníka. Vyhodnocení individuálních cílů probíhá ve spolupráci hodnotěného s hodnotitelem, kdy se porovnává skutečné splnění cílů s cílovou hodnotou, zadanou při jejich nastavení. Podkladem pro hodnotící rozhovor je sebehodnocení, které provede sám zaměstnanec. Výsledné zhodnocení hodnotitel zaznamená do interní aplikace. Na základě plnění KPI je vyplácen zaměstnanci KPI bonus, který tvoří variabilní složku jeho mzdy. Pro vyplacení KPI bonusu musí plnit KPI minimálně na 70 % (<http://intranet.cz.o2/>).

Kromě obecných požadavků pro nastavení individuálních cílů pravidla KARAT (konkrétní, ambiciózní, realistické, akceptovatelné, termínované) musejí být cíle nastaveny dle následujících principů:

- cíl musí mít prioritu daného útvaru,
- cíl musí být jednoznačně měřitelný,
- cíl musí být dostatečně ambiciózní, ale zároveň reálně splnitelný,
- cíl musí být srozumitelný a jednoznačně formulovaný,
- cíl musí být individuální a ovlivnitelný zaměstnancem,
- cíl musí být využitý k dosažení finančních ukazatelů společnosti.

Individuální cíle v obchodních segmentech divize firemní zákazníci

Prodejní jednotky mají individuální cíle v podobě provizních bonusů. Ty náleží zaměstnancům prodejních jednotek s prodejními profily odměňování na základě prodejních výsledků a dle sazeb provizního sazebníku. Podmínky a pravidla výplaty provizních bonusů stanovuje dokument „Systém odměňování a motivace zaměstnanců“ a dále příslušné řídicí dokumenty jednotek, které provizní bonus poskytují. Za nastavení prodejních cílů v souladu s business plánem je zodpovědný příslušný ředitel. Cíli zaměstnance

(individuálními či týmovými) se rozumí primárně prodejní ukazatele v souladu s vykonávanou činností, na základě předem stanovených podmínek. Změněny mohou být v jeho průběhu, např. z důvodu speciálních marketingových akcí apod., avšak zaměstnanci bude tato změna oznámena před datem účinnosti (<http://intranet.cz.o2/>).

Promítnutí programu O2 Sales Academy do individuálních cílů prodejních jednotek v divizi firemních zákazníků

Management společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s. zvažuje pro příští rok promítnutí programu O2 Sales Academy do individuálních cílů obchodníků v divizi firemních zákazníků. Jednalo by se o záměr kvalitativního charakteru, kdy by obchodník musel dosáhnout určité hodnoty průměrného hodnocení kompetencí za dané období, které se používají v programu O2 Sales Academy při rozvoji a hodnocení obchodníků. K nastavení tohoto individuálního cíle by došlo u každého obchodníka během standardního pololetního hodnotícího rozhovoru mezi ním a jeho nadřízeným manažerem. Každý obchodník si společně s manažerem stanoví svůj individuální cíl ve smyslu výše průměrného hodnocení kompetencí, jehož chce dosáhnout, tedy měřítko, cílovou hodnotu, způsob měření a termín měření. Uvedme si konkrétní příklad:

- typ: individuální cíl,
- měřítko: dosažení průměrného hodnocení všech kompetencí používané v rámci programu O2 Sales Academy na dohodnutou výši, např. úroveň 3,
- cílová hodnota: 100 %,
- měření: způsob měření pomocí reportovacího systému programu O2 Sales Academy,
- relativní váha: 10 %.

Tento návrh však není ještě v současné chvíli odsouhlasen. Ráda bych proto nyní uvedla některá rizika a přednosti, plynoucí z tohoto záměru.

Mezi výhody záměru promítnutí programu O2 Sales Academy do individuálních cílů KPI patří:

- jasně definovaný a měřitelný cíl,
- cíl v rámci programu O2 Sales Academy, který je vázán na bonusovou složku KPI,
- součást pravidelného formálního hodnocení mezi obchodníkem a manažerem,
- motivace pracovníků formou zpětné vazby při hodnocení,
- jasný výsledek dán účinným nástrojem kontroly a stimulace pracovníků.

Do rizik záměru promítnutí programu O2 Sales Academy do individuálních cílů KPI může spadat:

- tento návrh nemusí být kladně přijat každým z obchodníků a může být chápán jako konflikt s jejich individuálním pracovním přístupem,
- pocit, že tento návrh je tlačěn shora, bez možnosti rozhodnutí, zda s tím obchodník souhlasí, či nesouhlasí,
- nastavení kvalitativního cíle oproti kvantitativnímu (např. počet absolvovaných schůzek) vede k nutnosti většího zapojení obchodníků při přípravě (samostudium), to může být chápáno obchodníky jako „nad rámec“ pracovních povinností a tím vést k pocitu pracovního přetěžování.

8 ZÁVĚR

Ve své práci jsem poukázala na význam problematiky pracovního hodnocení. Především jsem poukázala na hodnocení pracovníků jako jednu z důležitých a významných personálních činností podniku. Díky efektivnímu využívání této činnosti společnost získává kvalitní podklad pro další neméně důležité personální činnosti. Tuto úvahu by měly vzít proto v potaz všechny společnosti, které chtějí efektivně pečovat o své zaměstnance.

Teoretickou část práce tvoří popis systému a úkoly personálního řízení. Zaměřuje se zároveň na hodnocení pracovníků v návaznosti na další personální činnosti a řízení pracovního výkonu. Nezbytnou součástí tohoto celku je identifikace nejčastěji používaných metod zaměřených na hodnocení pracovníků. Některé z nich jsou také využívány v rámci komplexnějších systémů hodnocení pracovníků. Systémy hodnocení mají jednoznačně své opodstatnění, a to především z hlediska koncepčnosti a strategičnosti, jehož součástí jsou informace získané z více zdrojů, často za použití více hodnotících metod. Tento systém s sebou však nese i určitá rizika v podobě časové i finanční náročnosti při implementaci a pracnosti při vyhodnocení získaných dat. Používání systémů hodnocení bývá většinou spjata s velkými společnostmi a institucemi.

V praktické části jsem popsala dlouhodobý rozvojový program O2 Sales Academy určený pro obchodní jednotky, probíhající ve společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s. Cílem bylo jednak poukázat na jedinečnost programu, která spočívá v jeho vlastní metodice CCV (Customer Client Value) zaměřené na pochopení klientových potřeb a zvýšení jeho spokojenosti a zároveň také na představení programu coby dlouhodobého systému, v němž se propojují

metody hodnotící s metodami rozvojovými. Součástí tohoto systému představuje teorie „ušíť na míru“ prostředí společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s., která je navázána na obchodní praxi.

Záměrem společnosti Telefónica O2 Czech Republic, a.s. v souvislosti se zavedením dlouhodobého rozvojového programu O2 Sales Academy bylo zvýšit konkurenceschopnost na trhu díky dobře zformovaným a kvalifikovaným obchodním jednotkám, motivovat a stabilizovat stávající klíčové pracovníky a zvýšit též prestiž společnosti v podobě dobrého zaměstnavatele. V této situaci, v době celosvětové ekonomické krize, kdy se velmi omezila investice do vzdělávacích a rozvojových programů, hodnotím postoj managementu společnosti Telefónica O2 Czech Republic a.s., který aktivně podporuje program O2 Sales Academy, velmi kladně. Vnímám jej jako dobrý strategický záměr, který vyžaduje určitou finanční i časovou náročnost při implementaci, ale nepochybně zajistí svoji návratnost v podobě obchodních případů, zvýšení výkonnosti obchodníků a změnou jejich chování i přístupu k zákazníkovi.

Dosavadní aplikace programu O2 Sales Academy již nyní poukazuje v týmech, ve kterých se pravidelně koučuje, na pozitivní přínos v oblasti obchodních výsledků a změn chování u obchodníků. Nový obchodní přístup vede nejen k udržení stávajících, ale i k získání nových obchodních případů. V neposlední řadě přispívá k budování manažerské koučovací kultury. Manažeři si osvojili koučování svých pracovníků jako každodenní nezbytnost. Změnili přístup ve vedení a rozvoji svých pracovníků v rámci dosahování obchodních výsledků. Dalším krokem, který se již pravidelně monitoruje, bude posouzení dlouhodobé návratnosti investic, vložených do programu O2 Sales Academy.

Cílem pro další období je zahrnout část programu O2 Sales Academy v podobě kvalitativního cíle hodnocení kompetencí do individuálních cílů KPI jednotlivých obchodníků. Důvodem je, že každá společnost je závislá na dovednostech a produktivitě svých obchodníků. Ucelený systém rozvoje a hodnocení obchodníků usměřňuje jejich individuální přístup k výkonu činností směrem k firemním cílům. Jedná se o efektivní cestu pochopení potřeb zákazníků, neustálé zlepšování vztahů s nimi, ale i hodnocení výkonnosti obchodníků samotných a jejich motivaci k dalšímu rozvoji a zdokonalování.

9 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

1. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. 136 s. ISBN 978-80-247-2313-6.
4. BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan & kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, Ringier ČR, a. s., 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
5. BLÁHA, Jiří, MATEICIUC Aleš, KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1 vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
6. COLE, G.A. *Management and theory practice*. 6 vyd. London: Thomson Learning. 2004. 481 s. ISBN-13: 978-1-84480-095-7.
7. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1 vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
8. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
9. FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. *Personalistika*. 1 vyd. Praha: Management Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
10. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. 1 vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-1.
11. KOUBEK, Josef. *Personální řízení č. 1. (Vybrané problémy)*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. 1992. 86 s. ISBN 80-7079-350-3.
12. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. 2 vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
13. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2005. 367 s. ISBN 80-247-0602-4.
14. KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116-X.
15. KYRIANOVÁ, Hana. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1 vyd. Praha: Testcentrum Praha s.r.o., 2003. 105 s. ISBN 80-86471-21-7.
16. PILÁŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 120 s. ISBN 978-247-2042-5.
17. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 117 s. ISBN 978-247-2361-7.
18. Dostupné z WWW :
<<http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/keyperfindic.htm>>

19. Dostupné z intranetu společnosti Telefónica O2 Czech republic, a.s.
<http://intranet.cz.o2/> po zadání hledaného řetězce „KPI“.

10 BIBLIOGRAFIE

1. BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, Ringier ČR, a.s. 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
2. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2009. 133 s. ISBN 978-80-247-2313-6.
3. COLE, G. *Personnel management, theory and practice*. 2. vyd. London: DP Publications Ltd. 1988. 492 s. ISBN 1-870941-160.
4. EVANGELU, Jaroslava Ester. *Diagnostické metody v personalistice*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2009. 175 s. ISBN 978-80-247-2607-6.
5. HALÍK Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
6. HORST Belz. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. 1. vyd. Praha: Portál, s. r. o. 2001. 375 s. ISBN 80-7178-479-6.
7. KAMENÍČEK, Jiří. *Lidský kapitál: úvod do ekonomie chování*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Karolinum . 2003. 248 s. ISBN 80-246-0449-3.
8. KOUBEK, Josef. *ABC praktické personalistiky*. Praha: LINDE nakladatelství s. r. o. 2000. 400 s. ISBN 80-86131-25-4.
9. MARTOCCHIO, Joseph. J. *Research in personnel and human resources management*. 1st ed. Amsterdam : Elsevier. 2005. 311 s. ISBN 0-7623-1215-7.
10. LAJOUX, R. Alexandra. *HR Director, The Arthur Andersen guide to human capital*. London: Profile Pursuit Group. 2000. 312 s.
11. SHAUN Tyson. *Organizační chování*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s. r. o. 1997. 231 s. ISBN 80-7169-296-4.
12. STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press. 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
13. KAHLE, Bohuslav, STÝBLO, Jiří. *Praktická personalistika*. 3. aktualiz. vydání. Praha: Pragoeduca. 1998. 211 s. ISBN 80-85856-60-3.